

领导向上比较感知对下属同事导向谦逊行为的影响机制研究

刘得格*, 吴姮雨

广州大学管理学院, 广东 广州

收稿日期: 2026年7月1日; 录用日期: 2026年7月28日; 发布日期: 2026年8月27日

摘 要

现有研究多聚焦于上下级二元关系视角, 探究领导者为缩小与下属之间的差距所采取行为的内在机制。尽管这些研究为理解上下级之间的社会比较及互动机理提供了有价值的见解, 但忽略了领导向上比较感知所产生的跨人际溢出效应, 对领导向上比较感知如何作用于下属与团队其他同事的人际互动等关键问题尚未开展系统研究。基于此, 本研究突破传统上下级二元视角, 将研究重点拓展至团队成员互动视角, 以保护动机理论为理论基础, 系统探究领导向上比较感知与下属对其他同事谦逊行为之间的内在作用机制, 重点检验下属潜在威胁感知的中介作用及下属影响力的调节效应。通过对335份三时点纵向追踪样本的分析发现: 领导向上比较感知通过下属潜在威胁感知间接显著负向影响其对同事的谦逊行为; 当下属影响力较高时, 该间接效应被显著削弱。本研究揭示了领导向上比较感知跨人际溢出效应的内在机理与边界条件, 丰富并推进了上下级之间社会比较领域的研究成果, 为企业管理实践提供了重要启示。

关键词

领导向上比较感知, 感知威胁, 影响力, 谦逊行为

Leaders' Upward Comparison Perception and Subordinates' Colleague-Oriented Humble Behavior: The Underlying Mechanisms

Dege Liu*, Hengyu Wu

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong

Received: July 1, 2026; accepted: July 28, 2026; published: August 27, 2026

*通讯作者。

文章引用: 刘得格, 吴姮雨. 领导向上比较感知对下属同事导向谦逊行为的影响机制研究[J]. 现代管理, 2026, 16(8): 336-347. DOI: 10.12677/mm.2026.168192

Abstract

Existing studies have mostly focused on the dyadic superior-subordinate perspective, exploring the underlying mechanisms of leaders' behaviors aimed at narrowing the gap with their subordinates. Although these studies provide valuable insights into social comparison and interaction dynamics between supervisors and subordinates, they overlook the cross-interpersonal spillover effects of leaders' upward comparison perception. Critical questions regarding how leaders' upward comparison perception shapes subordinates' interpersonal interactions with teammates, as well as the underlying mechanisms and boundary conditions, remain underexplored. To address this gap, the present study moves beyond the traditional superior-subordinate dyadic lens and extends the research focus to the team member interaction perspective. Drawing on protection motivation theory, we conduct an in-depth investigation to examine the mechanism linking leaders' upward comparison perception to subordinates' humble behavior toward colleagues, with a particular emphasis on the mediating role of subordinates' perceived potential threat and the moderating role of subordinate power. Based on a three-wave longitudinal sample of 335 responses, our findings reveal that leaders' upward comparison perception has a significant negative indirect effect on subordinates' humble behavior toward colleagues via perceived potential threat. Furthermore, when subordinate power is high, the negative indirect effect of leaders' upward comparison perception on humble behavior via perceived potential threat is significantly attenuated. This study uncovers the underlying mechanism and boundary conditions of the cross-interpersonal spillover effect of leaders' upward comparison perception, and thereby offers new theoretical insights into how leaders' upward comparison perception shapes team interpersonal interaction, and provides important implications for organizational management practices.

Keywords

Leaders' Upward Comparison Perception, Perceived Threat, Power, Humble Behavior

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

向上比较对象感知是个体因他人和自己进行向上社会比较而产生的一种感知[1][2],会对比较对象的态度、情绪、行为及人际互动产生深远影响[2][3]。这种感知不仅使个体体验较大的压力与焦虑,还会降低其工作投入、关系绩效和任务绩效[4][5]。这些不良影响主要源自比较者对被比较者的排斥和敌意等不良行为[3][6]。全球化竞争和扁平化组织结构加大了领导职位竞争,领导可能将优秀下属视为竞争对手进行向上比较[7][8]。不同于被平级同事作为比较对象,因领导拥有组织赋予的法定权力,被领导作为向上比较对象的后果更为严重[8]-[10]。已有少数研究聚焦于领导者与作为向上比较对象的下属之间的双向互动,探究领导者如何做出行为反应以缩小自己与下属之间的差距。这些研究初步表明,领导向上比较情绪不仅会使下属深受伤害,还会对上下级关系、人才培养以及组织学习产生消极影响[8]-[10]。然而,这些上下级二元视角的研究均未能触及一个重要且长期被忽略的问题:领导向上比较感知所产生的跨人际溢出效应,即领导向上比较感知如何进一步影响下属与团队其他成员之间的人际互动。

为弥补现有文献中的研究不足,本研究将重点从传统的上下级二元视角转移到团队成员互动视角,探究领导向上比较感知如何影响下属对其他同事的谦逊行为。谦逊行为是一种目标导向、有意识的自我

呈现策略[11], 表现为个体有意识地弱化自身的积极特质、能力、贡献与成就, 以减少他人的负面评价、规避社会排斥[12]。当个体认为自己成为领导向上比较的对象时, 谦逊行为因其能够实现自我保护与关系维护双重目标, 成为下属普遍选择的应对策略[2]。基于保护动机理论[13], 本研究认为, 当感知到自己成为领导的威胁性向上比较对象时, 下属会担忧因领导的向上比较情绪而遭受敌意对待、刻意破坏等潜在负面后果, 这种风险感知会诱发更高强度的自我调节反应。鉴于个体自我调节资源具有有限性, 高强度自我调节引起的资源消耗会进一步激发下属的自我保护动机, 最终使其减少对团队成员的谦逊行为。此外, 影响力差异会塑造上下级互动性质, 低影响力下属更依赖领导获取资源, 在面临领导的向上比较情绪时承担更高风险和更大威胁成本[14], 进而引发更高强度的自我调节与资源消耗。基于此, 本研究的理论贡献在于: (1) 通过研究领导向上比较感知对下属与团队成员互动行为的影响, 推进对向上比较情绪现象的理解; (2) 将自我调节引入下属感知被领导作为向上比较对象后的反应过程研究, 为该领域研究提供新视角; (3) 识别下属影响力的调节作用, 为影响力如何影响上下级社会比较及其结果的研究做出新贡献。

2. 理论与研究假设

向上比较情绪会激发个体减少与比较对象差距的强烈动机和行为[15]。为缩小差距, 个体会采取一系列破坏性行为, 包括排斥、敌意、协作掣肘、资源限制等[15]。尽管职场向上比较情绪及其引发的破坏性行为不被组织规范认可, 但员工仍能逐步积累与向上比较情绪相关的各种信息, 为判断自己是否成为他人向上比较的对象提供重要线索[16][17]。因此不难理解, 当员工依据搜集的信息判定自己成为他人的向上比较对象时, 便会认为自己成为他人的受害者, 并在工作中遭遇来自向上比较者的威胁[2]。

保护动机理论(Protection Motivation Theory, PMT) [13]是解释个体在感知到威胁时如何形成自我保护动机并采取适应性行为的经典社会认知理论。该理论认为, 个体面对潜在威胁时通过认知评估过程决定是否启动自我保护动机, 威胁评估与应对评估共同决定个体的恐惧情绪与保护动机强度, 威胁越严重、脆弱性越高, 保护动机越强[13][18]。在上下级关系中, 领导体验向上比较情绪时往往采取针对下属的破坏性行为[8]。根据保护动机理论, 当员工认为自己成为领导向上比较的对象时, 会将领导的向上比较情绪判定为高严重性、高脆弱性的职场威胁。从严重性看, 领导的向上比较情绪伴随职场打压、职业阻碍、资源分配不公等负面后果; 从脆弱性看, 员工处于权力弱势且与领导存在直接日常互动, 极易成为领导负面行为的针对对象。由此, 基于保护动机理论, 这种高严重性与高脆弱性的双重判断会显著提升员工的潜在威胁感知, 使其产生对职场打压、职业受阻、上下级关系失衡及上级报复等多重顾虑。基于此, 本研究提出以下假设。

假设 1: 领导向上比较感知和下属潜在威胁感知正相关。

威胁评估会激发员工强烈的自我调节需求, 员工既需调配个人资源完成工作任务, 又需处理焦虑、恐惧等负面情绪, 执行这两类自我调节活动会显著消耗个体资源[10][19]。当个体面临资源损失时倾向优先保存现有资源, 且最大程度避免资源的进一步流失[20]。基于上述逻辑, 威胁评估对谦逊行为的影响体现在两方面: 一方面, 作为领导比较对象的下属为应对威胁消耗了较多个人资源, 难以再投入额外资源用于和同事谦逊互动, 因为谦逊是一种需要刻意控制的社交互动策略, 会消耗额外的调节资源[21]; 另一方面, 为避免资源进一步消耗, 下属会启用资源保护机制, 主动减少对其他同事的谦逊行为[20]。由此, 本研究提出以下假设。

假设 2: 感知威胁在领导向上比较感知和对同事的谦逊行为之间起中介作用。

影响力(power)是个体影响自身和他人资源以及结果的能力[22]。研究表明, 高影响力个体资源依赖程度更低, 目标实现所受外部约束更少; 低影响力个体行为能力受限, 更易激活威胁感知与行为抑制倾向, 倾向采取退缩或冲突规避策略[23][24]。本研究认为, 影响力在领导向上比较感知和下属感知潜在威

胁之间的关系中起着关键调节作用。领导者凭借法定权力掌控资源分配与决策话语权[25]。低影响力下属的职业发展高度依赖其领导, 对环境中的风险信号与潜在威胁更为敏感[22][24][26]。更为关键的是, 影响力弱意味着领导能够单方面决定与下属相关的目标设定和资源分配, 甚至利用权力实施不当管理行为[27], 影响力弱的下属面临更高的成本和更大的威胁[14]。相反, 高影响力下属资源依赖程度较低, 能有效摆脱领导不当对待的恶性循环, 推动领导转向合作行为[27][28]。

基于上述逻辑, 下属的低影响力会从威胁严重性与个体脆弱性两个方面共同加剧由领导向上比较情绪带来的威胁: 一方面, 低影响力使下属缺乏制衡与防御手段, 领导向上比较情绪所引发的负面后果更易发生且伤害更大, 显著提升威胁的客观严重性与主观感知强度; 另一方面, 低影响力下属因资源依赖与话语权缺失, 缺乏有效应对与化解风险的能力, 面对领导的向上比较情绪更易处于被动无助状态, 进而提升其心理脆弱性。由此, 本研究提出以下假设。

假设 3: 影响力调节领导向上比较感知和下属感知威胁之间的关系, 即, 和较低水平影响力相比, 下属影响力较高时, 领导向上比较感知对感知威胁的正向影响较弱。

综合上述假设, 本研究认为, 下属影响力会进一步调节领导向上比较感知通过感知威胁影响下属对同事谦逊行为的间接效应。当下属影响力较低时, 其对领导的资源依赖更强、风险抵御能力更弱, 领导向上比较感知所引发的威胁感知会更为强烈, 下属更倾向于采取资源保护与行为抑制策略, 进而减少对同事的谦逊行为。反之, 当下属影响力较高时, 领导向上比较感知带来的威胁感知会被削弱, 由此引发的谦逊行为减少也会随之缓解。由此, 本研究提出以下假设。

假设 4: 影响力调节领导向上比较感知通过潜在威胁影响下属与同事间谦逊行为的间接效应, 即, 当下属影响力水平较低时, 领导向上比较感知通过潜在威胁负向影响下属与同事间谦逊行为的间接效应更强。

综合上述推理, 本研究提出的理论模型如图 1 所示。

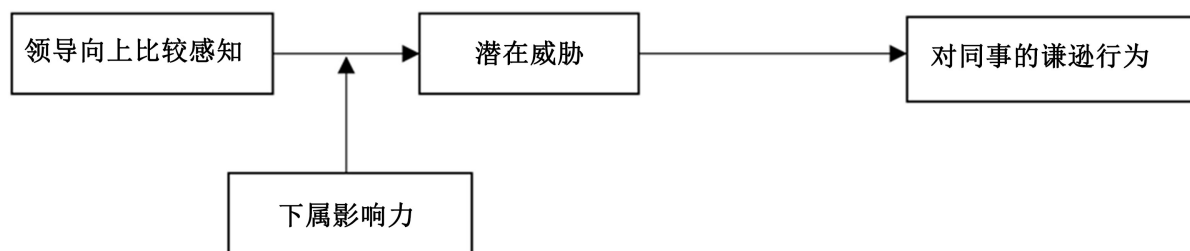


Figure 1. Theoretical model of current research

图 1. 本研究的理论模型

3. 研究方法

3.1. 研究样本与过程

为检验假设, 本研究借助 Credamo 见数平台采用滚雪球方式开展三阶段问卷调查, 每次间隔三周。第一次发放 571 份问卷, 回收 500 份有效问卷, 收集领导向上比较感知、影响力及人口统计学变量数据; 三周后针对第一次回收的 500 份样本开展第二次调查, 这次调查共回收 396 份问卷, 测量潜在威胁感知变量; 三周后针对第二次回收的 396 份样本开展第三次调查。最终, 本研究共回收有效样本 335 份。其中, 男性占 37.61%, 女性占 62.39%; 大专及以下学历占 11.04%, 本科占 76.12%, 硕士及以上占 12.84%; 已婚占 76.72%。被调查样本平均年龄 31.71 岁($SD = 6.19$), 平均工作单位任期 6.03 年($SD = 4.96$)。

3.2. 变量测量

领导向上比较感知: 改编自 Vecchio [29]的被妒忌量表, 共 5 道题目, 采用五点李克特量表(1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)测量, 变量 Cronbach's α 为 0.87。

潜在威胁感知: 改编自 Burris [30]和 Reh 等[31]的威胁感知量表, 共 11 道题目, 采用五点李克特量表(1 = 根本不可能, 5 = 很有可能), 变量 Cronbach's α 为 0.91。

对同事的谦逊行为: 改编自 Chen 等[32]的谦逊行为量表, 共 10 道题目, 采用五点李克特量表(1 = 从不, 5 = 总是), 变量 Cronbach's α 为 0.77。

影响力: 采用 Anderson 等[33]的影响力量表, 共 8 道题目, 采用五点李克特量表(1 = 非常不同意, 5 = 非常同意), 变量 Cronbach's α 为 0.82。

控制变量: 本研究将性别、年龄、教育程度、婚姻状况、现单位任期以及与上司共事时间作为控制变量。

4. 研究结果

4.1. 验证性因素分析与区分效度检验

首先, 本研究借助 Amos 23.0 开展验证性因子分析, 检验主要变量的区分效度和共同方法偏差。结果表明(如表 1 所示), 四因子模型拟合度最佳($\chi^2 = 934.27$, $df = 516$, $RMSEA = 0.06$, $CFI = 0.92$, $IFI = 0.92$, $TLI = 0.91$), 显著优于竞争模型($\Delta\chi^2 \geq 761.70$, $\Delta df \geq 8$)。Harman 单因子检验最大因子方差解释度为 28.36%, 小于 40%临界标准; 非可测潜在方法因子模型拟合度无显著优化, 共同方法偏差可忽略[34]。

Table 1. Confirmatory factor analysis
表 1. 验证性因子分析

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
四因子模型	934.27	516	—	0.06	0.92	0.92	0.91
三因子模型 ^a	1695.97	524	761.70 (8)***	0.08	0.77	0.78	0.76
三因子模型 ^b	1727.38	524	793.11 (8)***	0.08	0.77	0.77	0.75
三因子模型 ^c	1770.40	524	836.13 (8)***	0.08	0.76	0.76	0.74
二因子模型 ^a	2143.29	526	1209.02 (10)***	0.10	0.69	0.69	0.67
二因子模型 ^b	2373.28	526	1439.01 (10)***	0.10	0.64	0.65	0.62
二因子模型 ^c	2181.51	526	1247.24 (10)***	0.10	0.68	0.68	0.66
二因子模型 ^d	2284.78	526	1350.51 (10)***	0.10	0.66	0.66	0.64
二因子模型 ^e	2166.12	526	1231.85 (10)***	0.10	0.68	0.69	0.66
单因子模型	2831.12	527	1896.85 (11)***	0.11	0.56	0.56	0.53
四因子 + 非可测因子	886.56	487	47.71 (29)	0.05	0.92	0.92	0.91

注: $n = 335$, “三因子模型^a”为“领导向上比较感知 + 感知威胁”, 对同事的谦逊行为和影响力三因子模型; “三因子模型^b”为“领导向上比较感知 + 影响力”、感知威胁和对同事的谦逊行为三因子模型; “三因子模型^c”为领导向上比较感知、“感知威胁 + 影响力”和对同事的谦逊行为三因子模型; “二因子模型^a”为“领导向上比较感知 + 感知威胁 + 对同事的谦逊行为”和影响力二因子模型; “二因子模型^b”为“领导向上比较感知 + 感知威胁 + 影响力”和对同事的谦逊行为二因子模型; “二因子模型^c”为“领导向上比较感知 + 感知威胁”和“对同事的谦逊行为 + 影响力”二因子模型; “二因子模型^d”为“领导向上比较感知 + 对同事的谦逊行为”和“影响力 + 感知威胁”二因子模型; “二因子模型^e”为“领导向上比较感知 + 影响力”和“感知威胁 + 对同事的谦逊行为”二因子模型; 单因子模型为领导向上比较感知、感知威胁、对同事的谦逊行为和影响力作为一个单一因子的模型。

4.2. 描述性统计分析与相关分析

表 2 中的结果表明, 领导向上比较感知与感知威胁显著正相关($r = 0.40, p < 0.001$); 感知威胁与对同事的谦逊行为显著负相关($r = -0.23, p < 0.001$); 下属影响力与领导向上比较感知($r = 0.37, p < 0.001$)、感知威胁($r = -0.57, p < 0.001$)均显著正相关, 与谦逊行为($r = -0.14, p < 0.05$)显著负相关。

Table 2. Mean, standard deviations, correlation coefficients between variables, and Cronbach's α

表 2. 均值、标准差、变量间的相关系数以及内部一致性系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1									
2. 年龄	-0.08	1								
3. 教育程度	-0.09	0.20***	1							
4. 婚姻状况	-0.09	0.45***	-0.01	1						
5. 单位任期	-0.13*	0.80***	0.22***	0.34***	1					
6. 与上司共事时间	-0.08	0.64***	0.15***	0.33***	0.74***	1				
7. 领导向上比较感知	-0.04	0.07	0.05	-0.06	0.05	0.07	0.87			
8. 感知威胁	0.14*	-0.18***	0.08	-0.28***	-0.17**	-0.18***	0.40***	0.91		
9. 对同事的谦逊行为	-0.07	0.10	-0.04	0.11*	0.13*	0.21***	-0.03	-0.23***	0.77	
10. 影响力	0.17**	-0.10	0.10	-0.32***	-0.05	-0.07	0.37***	-0.57***	-0.14*	0.82
平均值	1.62	31.71	3	1.77	6.03	4.18	1.79	1.87	4.12	2.15
标准差	0.49	6.19	0.58	0.42	4.96	2.71	0.74	0.66	0.43	0.81

注: $N = 335$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; 对角线上加粗字为相应变量的 Cronbach's α 系数。

4.3. 假设检验

为检验假设 1 和假设 2, 本研究使用 Hayes [35]编制的 SPSS 宏 Model4 进行分析。结果表明(如表 3 所示), 领导向上比较感知与感知威胁显著正相关($b = 0.36, p < 0.001$), 假设 1 得到支持。感知威胁与谦逊行为显著负相关($b = -0.14, p < 0.001$), 领导向上比较感知对谦逊行为的间接效应值为 -0.05 (95% CI $[-0.09, -0.02]$), 表明感知威胁在领导向上比较感知与谦逊行为之间发挥显著中介作用, 假设 2 得到支持。

Table 3. Analysis of the mediating effect of perceived threat

表 3. 感知威胁的中介效应分析

	潜在威胁感知			对同事的谦逊行为		
	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	<i>b</i>	SE	<i>t</i>
控制变量						
性别	0.18**	0.07	2.72	-0.02	0.05	-0.49
年龄	-0.01	0.01	-0.92	0.00	0.01	-0.67
教育程度	0.11*	0.06	2.03	-0.03	0.04	-0.76
婚姻状况	-0.28***	0.08	-3.34	0.02	0.06	0.30
单位任期	0.00	0.01	0.25	0.00	0.01	-0.23

续表

与上司共事时间	-0.03	0.02	-1.72	0.03	0.01	2.72
自变量						
领导向上比较感知	0.36***	0.04	8.43	0.03	0.03	0.88
中介变量						
潜在威胁感知				-0.14***	0.04	-3.49
R^2		0.27			0.09	
F		17.28***			4.03***	

注: $N = 335$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Bootstrap = 5000。

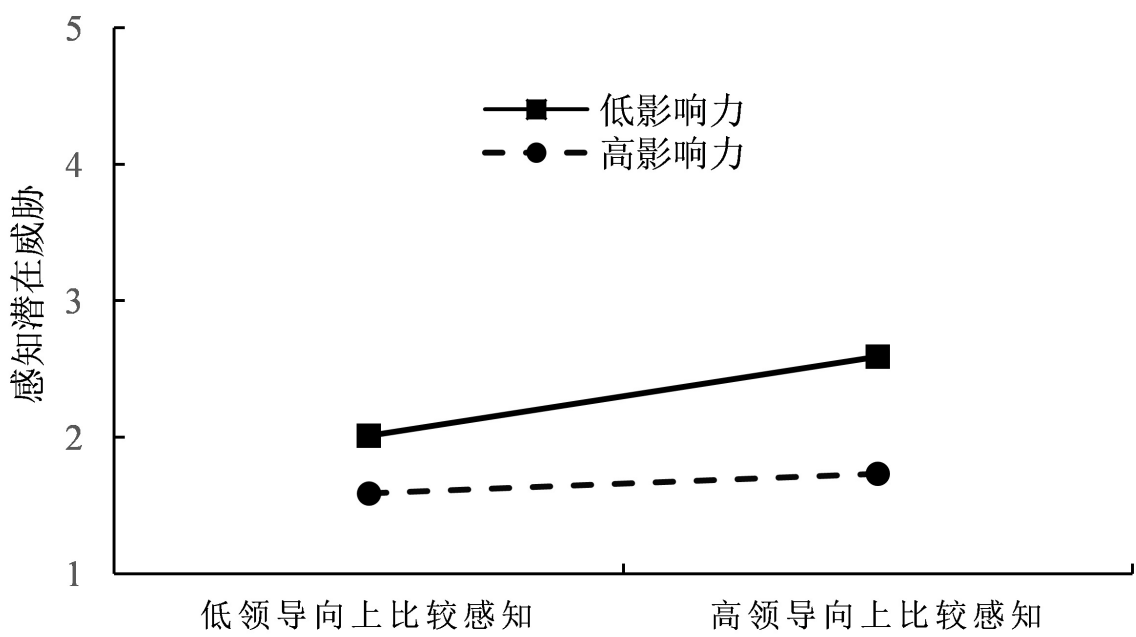


Figure 2. The moderating role of power on the relationship between leaders' upward comparison perception and perceived threat

图 2. 影响力对领导向上比较感知与感知威胁之间关系的调节效应

为检验假设 3 和假设 4, 本研究采用 Hayes [35]编制的 SPSS 宏 Model7 进行分析。结果表明, 被调节的中介指标具有显著性(Index = 0.02, 95% CI [0.001, 0.03])。领导向上比较感知与影响力的交互项与感知威胁显著负相关($b = -0.11$, $p < 0.01$, 如表 4 所示)。图 2 中调节效应结果显示, 当下属影响力较低时, 随着领导向上比较感知的不断增加, 下属潜在威胁感知会显著增加。这表明, 下属的高影响力会大大削弱领导向上比较感知对下属的潜在威胁。由此可见影响力调节领导向上比较感知与感知威胁的关系, 假设 3 得到支持。

表 5 中的结果表明, 当下属影响力较高时, 间接效应不显著($\rho = -0.01$, 95% CI [-0.04, 0.002]); 当下属影响力较低时, 间接效应显著且为负值($\rho = -0.04$, 95% CI [-0.07, -0.01])。这表明高影响力能缓解领导向上比较感知带来的潜在威胁, 弱化其对谦逊行为的负面间接影响; 低影响力则加剧威胁感知, 进而减少下属对同事的谦逊行为。假设 4 得到支持。

Table 4. The moderating role of subordinate power
表 4. 下属影响力的调节效应

	潜在威胁感知			对同事的谦逊行为		
	b	SE	t	b	SE	t
控制变量						
性别	0.08	0.06	1.30	-0.02	0.05	-0.49
年龄	-0.01	0.01	-0.71	0.00	0.01	-0.67
教育程度	0.07	0.05	1.45	-0.03	0.04	-0.76
婚姻状况	-0.09	0.08	-1.14	0.02	0.06	0.30
单位任期	0.00	0.01	-0.23	0.00	0.01	-0.23
与上司共事时间	-0.03	0.02	-1.89	0.03	0.01	2.72
自变量						
领导向上比较感知	0.18***	0.04	4.01	0.03	0.03	0.88
调节变量						
影响力	-0.32***	0.04	-7.87			
交互效应						
领导向上比较感知 × 影响力	-0.11**	0.03	-3.03			
中介变量						
潜在威胁感知				-0.14***	0.04	-3.49
R^2		0.42***			0.09***	
F		26.11***			4.03***	

注: $N = 335$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

Table 5. The mediating role of threat perception at different levels of subordinates' power
表 5. 潜在威胁感知在下属影响力不同水平下的中介效应

影响力	领导向上比较感知→感知威胁→对同事的谦逊行为		
	间接效应	标准误	95%置信区间
低影响力	-0.04	0.01	[-0.07, -0.01]
高影响力	-0.01	0.01	[-0.04, 0.002]
差异 _(高影响力-低影响力)	0.02	0.01	[0.001, 0.05]

5. 结论与讨论

基于保护动机理论[13], 本研究构建并检验了领导向上比较感知如何影响下属与第三方同事互动的理论模型。通过分析三阶段数据, 研究发现: (1) 领导向上比较感知与下属潜在威胁感知显著正相关; (2) 潜在威胁感知在领导向上比较感知与下属对同事的谦逊行为之间起中介作用; (3) 下属影响力调节上述间接效应, 高影响力能削弱领导向上比较感知经由威胁感知对谦逊行为的负面间接影响。本研究结果揭示出, 领导的向上比较情绪不仅会破坏良性上下级互动关系, 还会扰乱组织运行秩序、阻碍组织长效发展。这些重要结论从多方面为现有理论和管理实践提供了有益贡献和启示。

5.1. 理论启示

本研究从多方面丰富并深化了组织情境中领导向上比较现象的现有理论观点。

第一, 本研究通过考察领导向上比较感知如何影响下属对第三方同事的谦逊行为, 突破了传统上下级二元视角。本研究证实, 领导向上比较感知不仅给上下级关系带来消极影响, 还会减少下属与其他团队成员的人际互动。这一发现表明, 领导向上比较感知的影响并非局限于作为比较对象的下属本人, 而是会进一步扩散至整个团队并影响团队整体运作。这一结论与 Sun 等[10]的研究结果高度一致。他们发现, 当领导把下属视为比较对象时, 最强程度的社会比较情绪并非仅作用于单个下属, 而是会对领导者与整个团队的互动过程产生消极影响, 最终引发团队层面的不当管理行为[10]。同时, 本研究也回应了 Duffy 等[36]提出的研究倡议, 即从心理与行为连锁反应视角开展相关研究。

第二, 本研究将潜在威胁感知纳入理论框架, 揭示了领导向上比较感知影响下属与第三方同事互动的内在机理。当下属意识到自己成为领导向上比较的对象时, 会产生强烈的潜在威胁感知——这种威胁并非源于第三方同事, 而是来自对领导可能实施负面对待的担忧。这种心理状态会进一步激活下属的自我保护动机, 使其主动弱化或减少对同事的谦逊行为。这一发现清晰阐释了领导向上比较感知如何突破上下级二元关系边界, 通过威胁感知心理中介溢出到下属与第三方同事的人际互动场景。本研究为后续学者深入开展领导向上比较情绪的跨人际影响、边界条件以及相关衍生行为研究提供了清晰的理论基础与实证依据。

第三, 本研究探讨了下属影响力的调节作用, 弥补了现有研究多聚焦下属特质(如热情和能力) [8]或领导者自身特质(如道德推脱倾向) [10]等方面探讨领导向上比较情绪作用过程的不足。本研究结果表明, 高影响力可有效缓冲领导向上比较感知带来的威胁感知, 进而弱化其对下属谦逊行为的负面间接效应; 而低影响力则会放大威胁体验, 加剧领导向上比较感知所引发的人际行为抑制。这一发现响应了从动态互动视角加强影响力研究的倡议, 印证了上下级间的影响是双向而非单向的过程[37], 并揭示出下属可通过提升自身影响力降低对领导的依赖, 从而削弱领导向上比较情绪的消极溢出效应。另外, 本研究结果也为组织中下属的应对机制提供了更具情境化的理论解释。

第四, 本研究将保护动机理论应用于探索领导向上比较感知和下属应对策略之间的关系, 丰富了保护动机理论的研究边界。保护动机理论最初用于解释与健康相关的威胁认知过程, 目前鲜有学者将其应用于管理学领域[38]。本研究结果表明, 该理论可以为研究员工如何应对来自领导的威胁并采取保护性行为提供有力的理论支持。本研究不仅回应了以往学者呼吁借助保护动机理论深化管理学问题研究的倡议[38], 而且丰富并拓展了保护动机理论的研究边界与应用场景。

5.2. 实践启示

首先, 企业组织应重视领导向上比较感知引发的心理与行为连锁反应, 维护上下级良性工作关系。根据本研究结论, 领导向上比较感知会使下属产生潜在威胁感知, 进而影响其对同事的谦逊行为, 甚至可能导致上下级沟通不畅和团队人际紧张。组织一方面可以建立心理支持机制, 及时关注优秀员工的压力与困境, 帮助其疏导潜在威胁感知; 另一方面, 组织可以加强管理者培训, 提升管理者的情绪自我觉察意识和管理能力, 引导其以更加公正、包容的方式处理与下属的关系, 从源头上减少领导向上比较情绪的产生。其次, 组织应关注作为领导向上比较对象的下属与团队成员的互动质量, 维护健康和谐的团队关系。下属减少对同事的谦逊行为可能被其他成员误解为冷漠, 进而引发人际隔阂。组织应当及时介入、化解团队认知误解, 引导团队成员理性看待成为领导参照对象的下属, 共情其行为背后的压力与自我保护诉求。同时, 倡导包容、支持、合作的团队文化, 通过团队建设活动和跨层级交流机制, 增强成员之间的信任和理解, 减少因领导不当对待引发的团队内部裂痕。最后, 组织应建立健全授权和资源支持

机制,提升下属的影响力感知。本研究发现,下属影响力能够有效缓解领导向上比较感知通过潜在威胁感知对谦逊行为的消极影响。据此,组织可以推行参与式决策机制,赋予下属更多的发言权和参与机会。同时,组织还可以通过专业技能培训、岗位赋能等方式提升员工专业能力和团队贡献度,从而巩固其在组织中的正式与非正式影响力,以降低影响力不足的潜在消极影响。

5.3. 研究局限与未来方向

首先,虽然本研究通过三阶段调研与共同方法偏差检验,证实同源偏差影响较弱,但全部变量均依靠员工评价,仍无法完全规避同源偏差的潜在影响。后续研究可采用多源数据开展重复验证,例如,由同事评价目标下属的谦逊行为。除此之外,未来研究可采用纵向追踪设计,清晰区分各变量的发生先后顺序,进一步强化变量间因果关系的推断效力。其次,本研究结果表明,领导向上比较感知与谦逊行为之间的关系并不显著($r = -0.03, p > 0.05$),这说明除本研究验证的中介路径外,可能存在其他作用路径。以往研究表明,成为向上比较对象的个体通常同时产生积极和消极两种矛盾情绪体验,并伴随回避和趋近两种动机[3] [39]。这为未来研究从多重路径角度深化对领导向上比较感知效应机制的理解提供了理论基础。具体而言,未来研究可从以下两个方面加以拓展,一是基于回避与趋近的双重动机框架,同时考察领导向上比较感知对员工不同类型行为结果的二元机制。例如,回避动机可能驱动个体减少主动行为、降低对同事的谦逊表现,而趋近动机则可能激发亲社会行为、印象管理策略调整等积极应对方式,两条路径的相对强弱可能因个体特质和情境因素的差异而有所不同。二是从行为指向对象的角度,同时考察领导向上比较感知对员工面向同事和面向领导的行为分别产生何种不同影响,揭示这些差异化行为背后的传导机制是否存在本质区别,以及各条路径发挥作用的边界条件有哪些。通过上述多维度的系统考察,有望更全面地揭示领导向上比较感知在组织人际互动中的复杂效应。

基金项目

教育部人文社会科学研究基金项目“被领导妒忌:下属的矛盾体验、应对策略及其效果研究”(项目批准号:20YJA630044)。

参考文献

- [1] Exline, J.J. and Zell, A.L. (2012) Who Doesn't Want to Be Envied? Personality Correlates of Emotional Responses to Outperformance Scenarios. *Basic and Applied Social Psychology*, **34**, 236-253. <https://doi.org/10.1080/01973533.2012.674412>
- [2] Parrott, W.G. (2017) The Benefits and Threats from Being Envied in Organizations. In: Smith, R.H., Merlone, U. and Duffy, M.K., *Envy at Work and in Organizations: Research, Theory, and Applications*, Oxford University Press, 455-474. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190228057.003.0019>
- [3] 刘得格, 黄晓治, 陈文晶, 李文东. 被妒忌: 一种矛盾体验[J]. 心理科学进展, 2018, 26(1): 118-133.
- [4] Lee, K., Duffy, M.K., Scott, K.L. and Schippers, M.C. (2018) The Experience of Being Envied at Work: How Being Envied Shapes Employee Feelings and Motivation. *Personnel Psychology*, **71**, 181-200. <https://doi.org/10.1111/peps.12251>
- [5] Liu, X., Wu, L.Z., Ye, Y., Liu, L. and Cheng, X.M. (2024) Green-Eyed Coworkers in Service Organizations: The Impact of Being Envied by Coworkers on Employee Service Outcomes. *Asia Pacific Journal of Management*, **41**, 2251-2275. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09911-7>
- [6] Liu, F., Liu, D., Zhang, J. and Ma, J. (2019) The Relationship between Being Envied and Workplace Ostracism: The Moderating Role of Neuroticism and the Need to Belong. *Personality and Individual Differences*, **147**, 223-228. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.040>
- [7] Azeem, M.U., Haq, I.U., Murtaza, G. and Khan, R. (2025) When and How Is Abusive Supervision Enacted toward Competent Subordinates? The Role of Supervisors' Power Loss Concern and Downward Envy. *Applied Psychology*, **74**, e12559. <https://doi.org/10.1111/apps.12559>

- [8] Yu, L., Duffy, M.K. and Tepper, B.J. (2018) Consequences of Downward Envy: A Model of Self-Esteem Threat, Abusive Supervision, and Supervisory Leader Self-Improvement. *Academy of Management Journal*, **61**, 2296-2318. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0183>
- [9] Li, M., Qin, Y. and Le, J. (2025) Mentoring Matters: Decoding the Impact of Downward Envy on Interpersonal Conflict, Workplace Ostracism, and Displaced Aggression. *Journal of Managerial Psychology*, **40**, 67-81. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2023-0768>
- [10] Sun, F., Li, J., Cai, Y., Kwan, H.K. and Li, Y. (2025) A Moral, Self-Regulatory Perspective on the Consequences of Maximum Downward Envy. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06219-y>
- [11] Cialdini, R.B., Wosinska, W., Dabul, A.J., Whetstone-Dion, R. and Heszen, I. (1998) When Social Role Salience Leads to Social Role Rejection: Modest Self-Presentation among Women and Men in Two Cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **24**, 473-481. <https://doi.org/10.1177/0146167298245003>
- [12] Wosinska, W., Dabul, A.J., Whetstone-Dion, R. and Cialdini, R.B. (1996) Self-Presentational Responses to Success in the Organization: The Costs and Benefits of Modesty. *Basic and Applied Social Psychology*, **18**, 229-242. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1802_8
- [13] Rogers, R.W. and Prentice-Dunn, S. (1997) Protection Motivation Theory. In: Gochman, D.S., *Handbook of Health Behavior Research 1: Personal and Social Determinants*, Plenum Press, 113-132. <https://psycnet.apa.org/record/1997-36396-006>
- [14] Rusbult, C.E. and Van Lange, P.A.M. (2003) Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, **54**, 351-375. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145059>
- [15] 刘得格, 李文东, 陈文晶. 恶意妒忌和善意妒忌的影响因素与作用机制[J]. 心理科学进展, 2017, 25(2): 342-357.
- [16] Lange, J., Hagemeyer, B., Lösch, T. and Rentzsch, K. (2020) Accuracy and Bias in the Social Perception of Envy. *Emotion*, **20**, 1399-1410. <https://doi.org/10.1037/emo0000652>
- [17] Puranik, H., Koopman, J., Vough, H.C. and Gamache, D.L. (2019) They Want What I've Got (I Think): The Causes and Consequences of Attributing Coworker Behavior to Envy. *Academy of Management Review*, **44**, 424-449. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0191>
- [18] Floyd, D.L., Prentice-Dunn, S. and Rogers, R.W. (2000) A Meta-Analysis of Research on Protection Motivation Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, **30**, 407-429. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02323.x>
- [19] Crusius, J. and Mussweiler, T. (2012) When People Want What Others Have: The Impulsive Side of Envious Desire. *Emotion*, **12**, 142-153. <https://doi.org/10.1037/a0023523>
- [20] Hobfoll, S.E. (2001) Conservation of Resources: A Rejoinder to the Commentaries. *Applied Psychology*, **50**, 419-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00064>
- [21] Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M. and Tice, D.M. (1998) Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**, 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- [22] Anderson, C. and Brion, S. (2014) Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **1**, 67-97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- [23] Dunbar, N.E. and Burgoon, J.K. (2005) Perceptions of Power and Interactional Dominance in Interpersonal Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, **22**, 207-233. <https://doi.org/10.1177/0265407505050944>
- [24] Keltner, D., Gruenfeld, D.H. and Anderson, C. (2003) Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, **110**, 265-284. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.110.2.265>
- [25] Yukl, G. and van Fleet, D.D. (1992) Theory and Research on Leadership in Organizations. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 3, 2nd ed.), Consulting Psychologists Press, 147-197.
- [26] Lunenburg, F.C. (2012) Power and Leadership: An Influence Process. *The International Journal of Management, Business and Administration*, **15**, 1-9.
- [27] Wee, E.X.M., Liao, H., Liu, D. and Liu, J. (2017) Moving from Abuse to Reconciliation: A Power-Dependence Perspective on When and How a Follower Can Break the Spiral of Abuse. *Academy of Management Journal*, **60**, 2352-2380. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0866>
- [28] Zhang, G., Zhong, J. and Ozer, M. (2020) Status Threat and Ethical Leadership: A Power-Dependence Perspective. *Journal of Business Ethics*, **161**, 665-685. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3972-5>
- [29] Vecchio, R. (2005) Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition & Emotion*, **19**, 69-81. <https://doi.org/10.1080/02699930441000148>
- [30] Burris, E.R. (2012) The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, **55**, 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- [31] Reh, S., Tröster, C. and Van Quaquebeke, N. (2018) Keeping (Future) Rivals down: Temporal Social Comparison

- Predicts Coworker Social Undermining via Future Status Threat and Envy. *Journal of Applied Psychology*, **103**, 399-415. <https://doi.org/10.1037/apl0000281>
- [32] Chen, S.X., Bond, M.H., Chan, B., Tang, D. and Buchtel, E.E. (2009) Behavioral Manifestations of Modesty. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **40**, 603-626. <https://doi.org/10.1177/0022022108330992>
- [33] Anderson, C., John, O.P. and Keltner, D. (2012) The Personal Sense of Power. *Journal of Personality*, **80**, 313-344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
- [34] 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. 问卷数据建模前传[J]. 心理科学, 2018, 41(1): 204-210.
- [35] Hayes, A.F. (2013) Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. The Guilford Press.
- [36] Duffy, M.K., Lee, K. and Adair, E.A. (2021) Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **8**, 19-44. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055746>
- [37] Flynn, F.J., Gruenfeld, D., Molm, L.D. and Polzer, J.T. (2011) Social Psychological Perspectives on Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **56**, 495-500. <https://doi.org/10.1177/0001839212440969>
- [38] Connelly, B.L. and Shi, W.J. (2022) Threats and Responses in Organizational Research. *Journal of Management*, **48**, 1366-1381. <https://doi.org/10.1177/01492063221080431>
- [39] David, T. and Shih, H.A. (2024) Approach and Avoidance Motivations in Response to Being Envied at Work and Their Effects on Proactivity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, **41**, 94-108. <https://doi.org/10.1002/cjas.1730>